

فصل ششم: سازماندهی

تعریف سازماندهی

سازماندهی فراگردی است که طی آن، با تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری، و ایجاد هماهنگی میان آن ها، برای کسب اهداف تلاش می شود. بنابراین سازماندهی بر دو اصل استوار است :

▪ تقسیم کار

▪ هماهنگی



مراحل فراگرد سازماندهی

فراگرد سازماندهی مشتمل بر مراحل زیر است :

☐ مرور و بازبینی برنامه و اهداف

☐ تعیین فعالیت های کاری

☐ طبقه بندی و گروه بندی فعالیت ها

☐ محول نمودن کار و تفویض اختیار

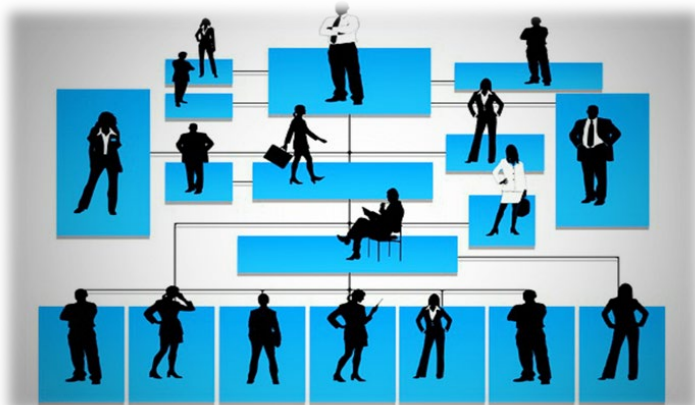
☐ طراحی سلسله مراتب روابط



ساختار سازمانی

ساختار سازمانی، الگوی روابط در میان پست های سازمان و افراد است. ساختار سازمانی به تعریف و تبیین وظایف، مسئولیت ها، نقش های کاری، روابط و کانال های ارتباطی می پردازد. ساختار هر سازمان تعیین کننده میزان توان آن در پاسخگویی به چالش های محیطی است.

هدف از طراحی ساختار سازمانی آنست که نیروی انسانی و منابع موجود به گونه ای هماهنگ و ترکیب شوند که بر هم نیروافزایی و افزایش کارایی منابع موجود بینجامد.



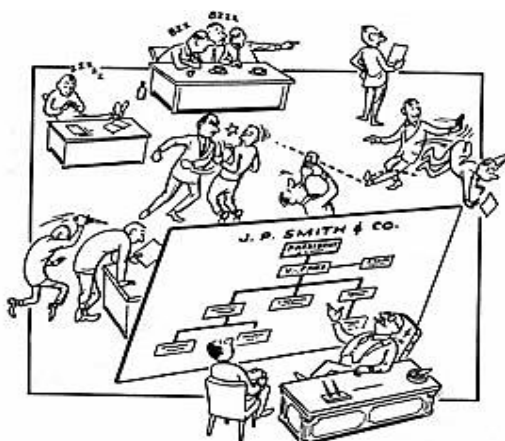
سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی

سازمان رسمی :

آن است که بطور قانونی بنیان گذاری و تصویب می شود، تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و نحوه ی انجام فعالیت ها در آن مشخص می گردد.

سازمان غیر رسمی :

هنگامی شکل می گیرد که تصدی شغل معینی در سازمان موجب برقراری و توسعه روابط اجتماعی در میان کارکنان شود.



سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی

➤ می توان سازمان را به کوه یخی شناور تشبیه کرد که قسمت قابل رویت آن به منزله سازمان رسمی است و بخش بزرگتر و نامرئی آن که زیر آب پنهان است، در حکم سازمان غیررسمی تلقی کرد.

➤ پیوند اجتماعی که فعالیت ها و کنش ها متقابل در گروه های غیررسمی را به هم پیوند داده و تنظیم می کند،

ساختار سوسیومتریک نام دارد.



ابزارهای رسمی کردن سازمان

مهمترین ابزارهای رسمی کردن سازمان عبارتند از:

الف: نمودار سازمانی

ب: راهنمای سازمان



محمدرضا خرفامی

الف: نمودار سازمانی

مواردی که در نمودار سازمانی قابل تشخیص هستند عبارتند از:

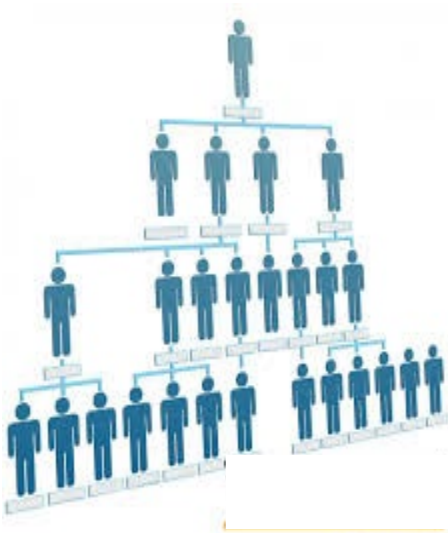
☐ تقسیم کار

☐ روابط سرپرستی (رئیس و مرئوس)

☐ مسیرهای ارتباطی

☐ واحدهای فرعی عمده

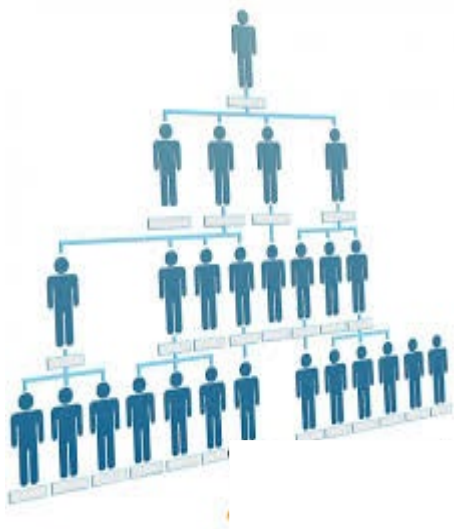
☐ سطوح مدیریت



الف: نمودار سازمانی

نمودار سازمانی موارد زیر را نشان نمی دهد:

- ☐ تفاوت میان مسئولیت ها و اختیارات منصب های سازمانی هم سطح و مسئولان هم رده
 - ☐ تفاوت واحدهای صفی و ستادی
 - ☐ معیار مقایسه میزان اهمیت و شان مقام ها و منصب های سازمانی
 - ☐ مجاری ارتباط فرعی، مابین واحدهای جزء
 - ☐ مجموعه کامل روابط اصلی واحدهای سازمانی
 - ☐ سازمان غیر رسمی و مجموعه روابط غیر رسمی



ب : راهنمای سازمان

راهنمای سازمان معمولاً مشتمل بر اطلاعاتی نظیر موارد زیر است :

- اهداف سازمانی
- خط مشی ها و رویه ها
- نمودارها
- شرح شغل مدیران اجرایی اصلی
- رهنمودهایی در مورد وظایف مدیران اجرایی

راهنمای سازمان معرف وضعیت رسمی سازمان است در حالی که سازمان ها معمولاً بر اساس روابط غیر رسمی اداره می شوند

صف و ستاد

بطور کلی واحدهای متعدد سازمان به دو دسته تقسیم می کنند :

واحدهای صف :

واحدهای صف واحدهایی هستند که مستقیماً مجری هدف اصلی سازمان اند

واحدهای ستادی :

کمک کننده و یاری دهنده واحدهای صف در انجام وظایفشان هستند و نقش مشورتی دارند

نکته : ملاک اصلی تشخیص واحدهای صف از ستاد در هر سازمانی **هدف اصلی** آن سازمان است



محمدرضا خرفامی

صف و ستاد

انواع واحدهای ستادی عبارتند از:

□ ستاد شخصی

□ ستاد تخصصی

□ ستاد عمومی



سه مبنای کلی سازماندهی

الف: سازماندهی بر مبنای هدف (هماهنگ ساختن امور و استفاده بهتر از زمان محدود)

ب: سازماندهی بر مبنای فراگرد (افزایش کارایی و کاهش هزینه)

ج: الگوی خزانه ای، ماتریسی (هم هدف و هم فراگرد)



الف: سازماندهی بر مبنای هدف

اگر برای سازمان هماهنگ ساختن امور و استفاده بهتر از زمان محدود اهمیت داشته باشد سازماندهی بر مبنای هدف مناسب است.



الف: سازماندهی بر مبنای هدف

اگر عوامل زیر، عوامل حائز اهمیت برای سازمان باشند، سازماندهی بر مبنای هدف مناسب تر است :

- امکان ایجاد هماهنگی
- قابلیت انطباق با تغییر
- سهولت در سنجش بازده ها یا نتایج
- امکان پرورش و مهیا ساختن مدیران و کارکنان ماهر
- امکان کاهش تضاد واحدهای اداری
- امکان جلب رضایت مشتری و ارباب رجوع



ب: سازماندهی بر مبنای فراگرد

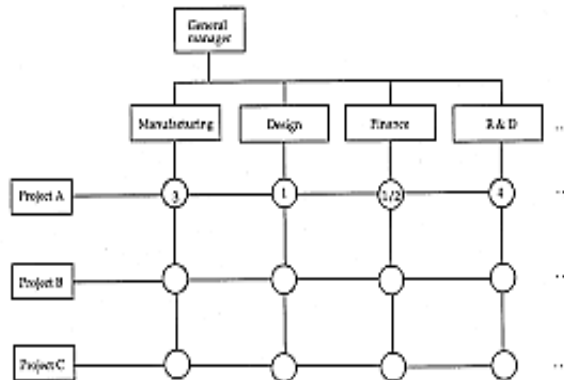
اگر عوامل زیر، عوامل حائز اهمیت برای سازمان باشند، سازماندهی بر مبنای فراگرد مناسب تر است :

- کارایی
- کاهش هزینه
- استفاده بهینه از منابع تولید
- امکان پرورش و مهیا ساختن متخصصان و کارشناسان ماهر



ج : ساختار خزانه ای (ماتریسی)

هنگامی که سازمان در محیطی متحول و پیچیده فعالیت کند و برای آن ارائه به موقع محصول (کالا یا خدمت) امری حیاتی باشد، بهتر است برای طراحی سازمان هم «هدف» و هم «فراگرد» را مد نظر قرار دهند و از ساختار خزانه ای (ماتریسی) استفاده کنند



استانداردسازی

منظور از استاندارد کردن آن است که پس از بررسی رویدادهای متوالی و آن دسته از حوادث کاری که بطور مرتب به وقوع می پیوندند، مراحل صحیح انجام هر بخش از کار را تعیین کنند و به تصویب برسانند.



تقسیم کار عمودی

□ تعداد سطوح سازمانی مورد نیاز در سلسله مراتب سازمانی:

الف) مدیران توانمند: کاهش ارتفاع ساختار سازمانی

ب) برقراری تئوری X: افزایش ارتفاع ساختار سازمانی

ج) متمرکز ساختن قدرت: افزایش ارتفاع ساختار سازمانی

□ **حیطه نظارت:** تا ۴ نفر حیطه نظارت محدود، ۵ تا ۹ نفر حیطه نظارت متوسط و بالای ۱۰ نفر حیطه نظارت گسترده

□ **درجه تمرکز:** جایگاه اصلی تصمیم گیری در سازمان

تعیین ارتفاع ساخت سازمانی

- طبق نتایج مطالعات، هر چه اندازه سازمان بزرگ تر شود، ارتفاع ساخت آن افزایش می یابد
- با افزایش توانایی مدیران، ارتفاع ساخت سازمانی کاهش می یابد.
- اگر مدیران تصور کنند که کارکنان «افرادی ناتوان، تنبل، و غیر قابل اعتمادند» ارتفاع ساخت سازمانی افزایش می یابد.
- در صورتی که مدیران درصدد کسب قدرت و متمرکز ساختن آن در دست خود باشند، ارتفاع ساخت سازمانی افزایش می یابد.

تمرکز زدایی در سازمان

□ سه عامل در میزان تمرکز زدایی سازمان تاثیر دارد:

- اعتماد
- اطلاعات
- گستره تاثیر یک تصمیم بر واحدهای دیگر

□ سه نوع عدم تمرکز سازمانی عبارتند از:

- عدم تمرکز عمودی
- عدم تمرکز افقی
- پراکندگی جغرافیایی

راه های برخورد با اندازه بزرگ سازمان

☐ کوچک سازی

☐ اعطای استقلال

☐ ساختارهای موازی

☐ کارآفرینی سازمانی



ارتفاع ساخت سازمانی

نوع هرم سازمانی	مرتفع (بلند)	مسطح (تخت)
سرعت تصمیم گیری	کم	زیاد
تعداد سطوح تصمیم گیری	زیاد	کم
وسعت حیطه نظارت	کم	زیاد
میزان تمرکز	زیاد	کم

درجه تمرکز بر جایگاه اصلی تصمیم گیری در سازمان دلالت دارد

حیطه نظارت به تعداد کارکنانی که مستقیماً به یک مدیر گزارش می دهند ، دلالت دارد

اختیار در سازمان

در هر سازمانی سه نوع اختیار وجود دارد که عبارتند از:

❑ اختیار صفی

❑ اختیار ستادی

❑ اختیار کارکردی یا وظیفه ای

روندهای جدید در سازماندهی



❑ کوتاه ساختن خط فرمان

❑ کاهش وحدت فرماندهی

❑ گسترش حیطه نظارت

❑ افزایش تفویض اختیار و توانمندسازی کارکنان

❑ افزایش عدم تمرکز همراه با کنترل متمرکز

❑ کاهش بخش ها و واحدهای ستادی

فرآیند سازماندهی کلاسیک

➤ مرحله اول: تقسیم بندی افقی

➤ مرحله دوم: تقسیم بندی عمودی

➤ مرحله سوم: ترکیب افقی

➤ مرحله چهارم: جایابی و تثبیت نیروها و تنظیم شرح شغل ها

طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای نگرش سنتی

➤ سازماندهی بر مبنای وظیفه

➤ سازماندهی بخشی

• سازماندهی بر مبنای نوع تولید (محصول)

• سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیایی

• سازماندهی بر مبنای مشتری

• سازماندهی بر مبنای نوع بازار

➤ سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت

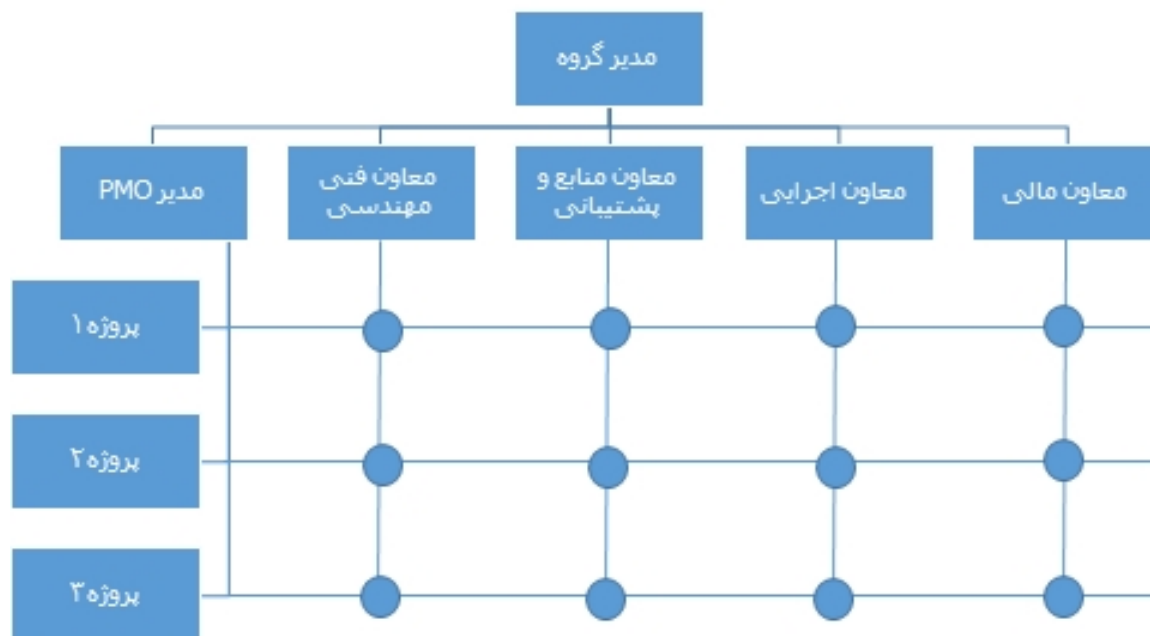
الگوهای جدید ساختارهای سازمانی

- سازماندهی بر مبنای پروژه
- ساختار شبکه ای
- سازمان ماتریسی
- سازمان بر مبنای گروه های متداخل (سیستم تعاملی اثربخش)
- ساختار افقی
- سازمان با واحدهای مستقل
- ساختار با ساختار آزاد
- ساختار تیمی
- الگوهای پنج بخشی و شش بخشی
- ساختار پیوندی
- ساختار سازمانی چندبخشی

سازماندهی بر مبنای پروژه

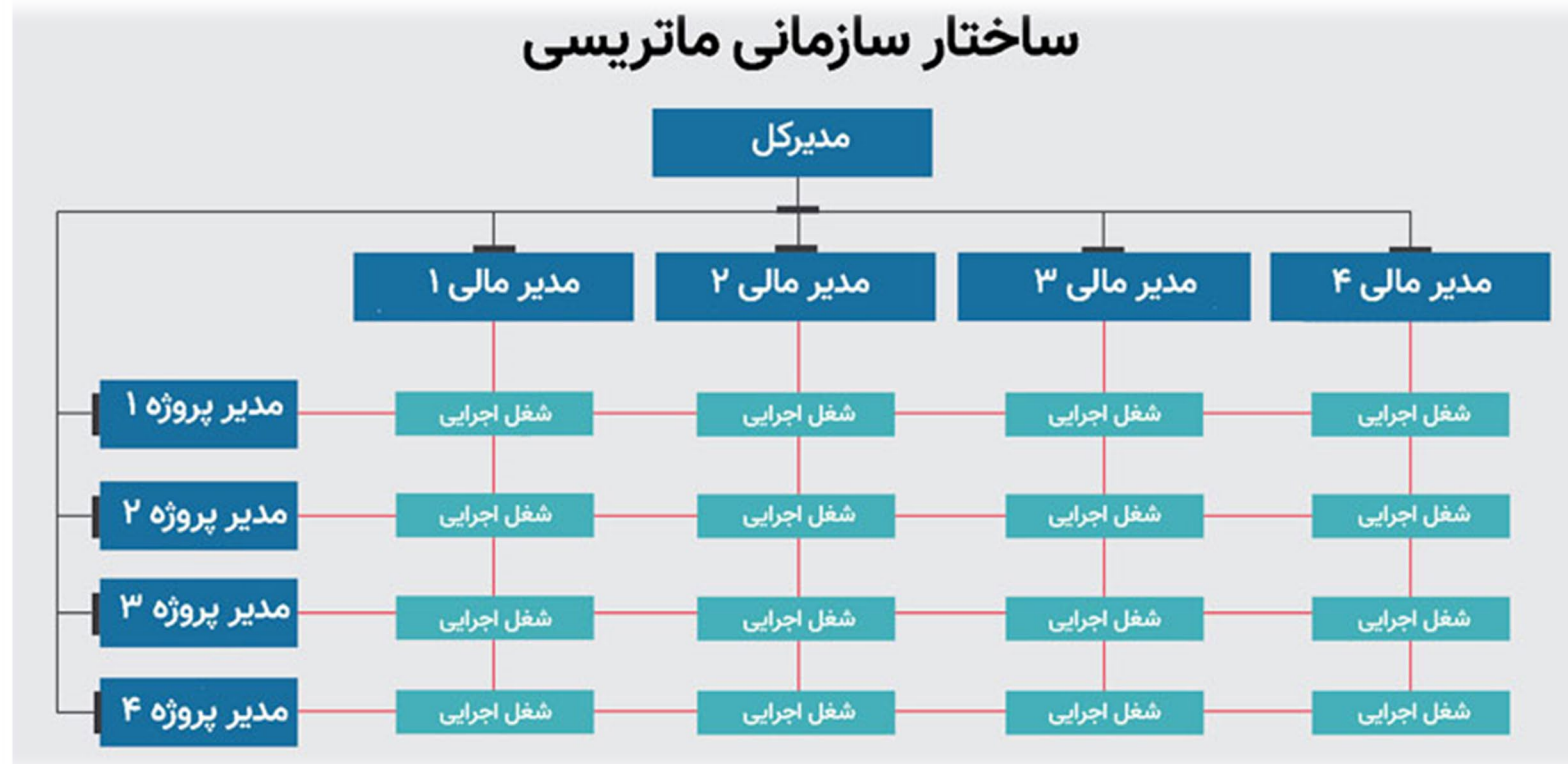
سازماندهی بر مبنای پروژه: اگر به جای محصول، برنامه ها و طرح های سازمانی را مبنای سازماندهی قرار دهیم، سازماندهی بر مبنای پروژه

شکل می گیرد که بیشتر در صنایع نظامی و شرکت های مقاطعه کاری به کار می رود.



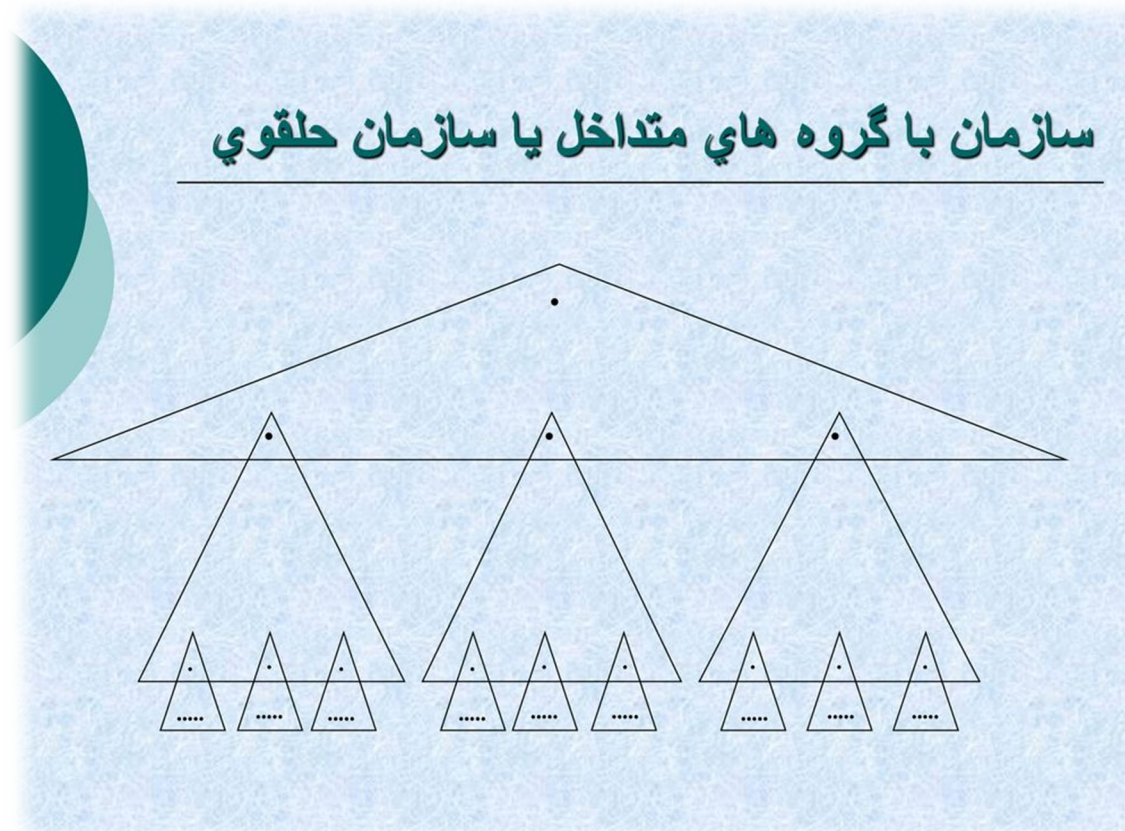
سازمان ماتریسی

سازمان ماتریسی: سازمان بر مبنای وظیفه و سازمان بر مبنای پروژه به همراه هم سازمان ماتریسی (خزانه ای) را به وجود می آورد. در این شیوه سازماندهی، افراد متخصص تحت دو نوع سرپرستی قرار می گیرند. ساختار اصول سنتی سازمان دگرگون شده و تغییر شکل یافته است. مثلاً از اصل سلسله مراتب و وحدت فرماندهی تخطی شده و جدایی بین واحدهای صف و ستاد از میان رفته است.



سازمان بر مبنای گروه های متداخل (سیستم تعاملی اثربخش)

سازمان بر مبنای گروه های متداخل (سیستم تعاملی اثربخش): در این ساختار، رابطه گروه با گروه جایگزین رابطه فرد با فرد در ساختار سنتی می شود. این ساختار بیانگر سیستم چهار (گروه مشارکتی) در دسته بندی لیکرت است.



سازمان با واحدهای مستقل / ساختار آزاد / ساختار تیمی

□ سازمان با واحدهای مستقل: در این سازمان مدولار یا پارندی، سازمان در قالب واحدهای مستقل سازماندهی می شود و هر واحد می کوشد مولد باشد و بتواند هزینه های خود را در مقابل تولید یا ارائه خدمات پوشش دهد.

□ سازمان با ساختار آزاد: این سازمان بسیار انعطاف پذیر بوده و شکل خاص و ثابتی به خود نمی گیرد بلکه بر اساس نیازها و تغییرات محیطی به سرعت و سهولت تغییر شکل می دهد و خود را با انتظارات موجود هماهنگ می سازد. این ساختار شباهت بسیاری با سازمان های ویژه و موقت (ادھوکراسی) دارد.

□ ساختار تیمی: این ساختار برای توسعه روابط مورب و اهتمام به حل مساله در سراسر سازمان از تیم هایی استفاده می شود که گاهی به طور دائمی و گاهی به طور موقت ایجاد می شوند و معمولاً مجموعه ای مرکب از اعضای بخش های تخصصی متعدد را به کار می گیرند.

محمدرضا صرغامی

سازمان با ساختار شبکه ای و ساختار بر مبنای دانش

□ سازمان با ساختار شبکه ای: در ساختار شبکه ای یک هسته مرکزی مسئول برقراری ارتباط با واحدهای تامین کننده خدمات اساسی سازمان است. این سازمان ها را گاهی سازمان مجازی نیز می نامند و مزیت «امکان رقابت در مقیاس جهانی» را برای سازمان ها ایجاد می کند.

□ سازمان بر مبنای دانش: این سازمان بسیار انعطاف پذیر بوده و شکل خاص و ثابتی به خود نمی گیرد بلکه بر اساس نیازها و تغییرات محیطی به سرعت و سهولت تغییر شکل می دهد و خود را با انتظارات موجود هماهنگ می سازد. این ساختار شباهت بسیاری با سازمان های ویژه و موقت (ادھوکراسی) دارد.

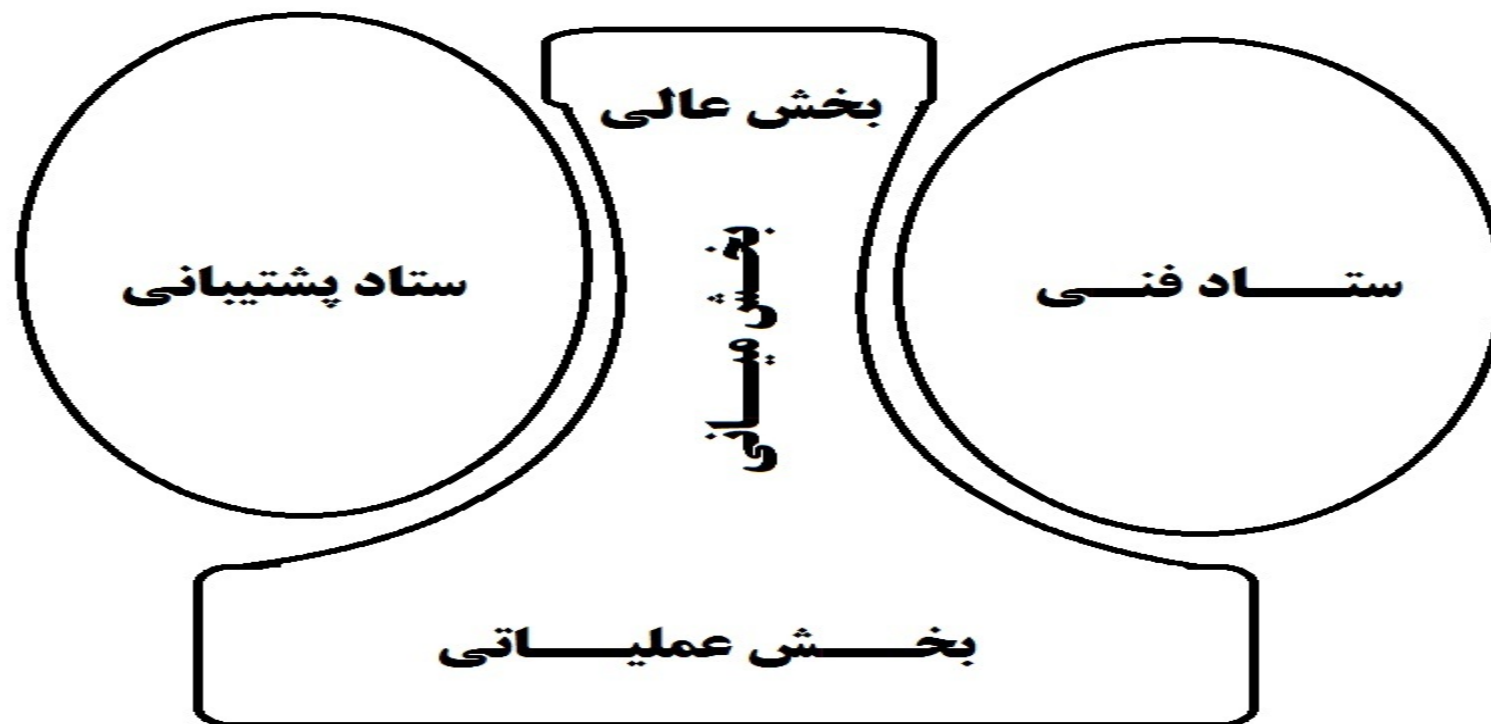


ساختار افقی و ساختار پیوندی

□ **ساختار افقی (بازمهندسی):** این ساختار کارکنان را حول فرآیندهای محوری و اصلی سازماندهی می کند. بازمهندسی فرآیند کسب و کار اساساً به معنی طراحی مجدد یک سازمان عمودی در امتداد فرآیندها و جریان های کار افقی آن است.

□ **ساختار پیوندی:** ریچارد دفت ساختارهای پیوندی را گروه بندی چندکانونی می نامد که بر اساس آن، سازمان به طور همزمان از دو یا چند نوع گروه بندی ساختاری استفاده می کند.

الگوی پنج بخشی و شش بخشی ساختار سازمانی



الگوی پنج بخشی و شش بخشی ساختار سازمانی

۱- **بدنه اصلی عملیات:** کارکنان مرتبط با تولید (کارهای اصلی) / تصمیمات غیر متمرکز و ساختار بوروکراسی غیر حرفه ای

۲- **بخش عالی سازمان:** مدیران عالی دارای مسئولیت کلی سازمان / کنترل متمرکز و ساختار ساده

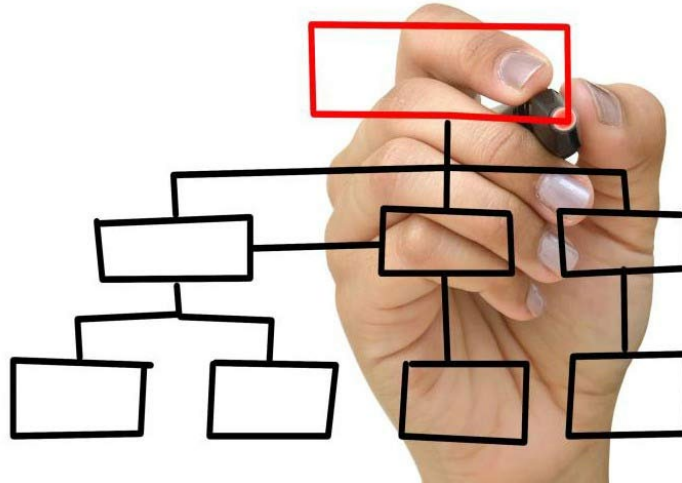
۳- **بخش میانی:** پیوند هسته عملیاتی به بخش عالی / سازمان با بخش های خودگردان زیاد و ساختار شکل بخشی

۴- **متخصصین فنی:** تحلیل گرایان مسئولان اجرای استاندارد سازی ها / کنترل با استاندارد سازی و ساختار بوروکراسی ماشینی

۵- **بخش ستاد پشتیبانی:** واحدهای ستادی (خدمات پشتیبانی) / کنترل با نوعی تبادل و توازن دوسویه و ساختار ادھوکراسی

الگوی پنج بخشی و شش بخشی ساختار سازمانی

- اگر سازمان تحت تسلط بدنه عملیاتی باشد تصمیمات بصورت غیر متمرکز اتخاذ می شوند و **بوروکراسی حرفه ای** به وجود می آید.
- هر گاه بخش عالی سازمان قدرت را به دست گیرد. **کنترل متمرکز** ایجاد می شود و نوعی **ساختار ساده** متمرکز ایجاد می شود.
- اگر **بخش میانی** گرداننده اصلی سازمان شود، واحدهای تقریباً مستقل تشکیل می شوند و **ساختار بخشی یا شعبه ای** ایجاد می شود.



الگوی پنج بخشی و شش بخشی ساختار سازمانی

- زمانی که متخصصان ستاد فنی و تحلیل گران آن بر سازمان تسلط یابند کنترل ها از طریق استانداردها و ضابطه های دقیق اعمال می شوند و **بوروکراسی ماشینی** به وجود می آید.
- هر گاه ستادهای پشتیبانی نقش غالب و مسلط پیدا کنند، کنترل از طریق تفاهم بین اعضای سازمان اعمال می شود و **سازمان ویژه یا ادهوکراسی** حاصل می شود

ارتباط بین ساختار سازمانی و ابعاد فرهنگ ملی کشورها

کشور نمونه	اجتناب از عدم اطمینان	فاصله قدرت	نوع تمرکز زدایی	بخش کلیدی سازمان	سازوکار اصلی هماهنگی	انواع ساختار
چین	کم	زیاد	تمرکز گرا	راس استراتژیک	سرپرستی مستقیم	ساختار ساده
فرانسه	زیاد	زیاد	تمرکز زدایی افقی محدود	ساختار فنی	استانداردسازی فرآیندهای کاری	بروکراسی ماشینی
آلمان	زیاد	کم	تمرکز زدایی افقی و عمودی	هسته عملیاتی	استاندارد سازی مهارت ها	بروکراسی حرفه ای
آمریکا	متوسط	متوسط	تمرکز زدایی عمودی محدود	خط میانی	استاندارد سازی خروجی ها	بروکراسی بخشی
انگلستان	کم	کم	تمرکز زدایی گزینشی	ستاد پشتیبانی	تنظیم طرفینی	ادهوکراسی

مزایا و معایب ساختار افقی و ساختار عمودی

نوع سازمان	مزایا	معایب
سازمان افقی (حیطه نظارت وسیع)	▪ مقامات مجبور می شوند که تفویض اختیار کنند ▪ باید خط مشی های روشن تدوین شود ▪ زیردستان باید به دقت انتخاب شوند ▪ مجاری ارتباطات کوتاه تر می شوند	▪ عمل هماهنگی دشوار می شود ▪ اعمال کنترل و نظارت ضعیف تر می شود ▪ مستلزم وجود مدیران استثنایی و بسیار کاردان است
سازمان عمودی (حیطه نظارت محدود)	▪ سرپرستی و کنترل از نزدیک به عمل می آید ▪ ارتباطات بین مرئوسان و روسا بلافاصله و به سرعت برقرار می شود ▪ هماهنگی، بهتر و سریع تر برقرار می شود	▪ سرپرستان گرایش پیدا می کنند که در کار زیردستان دخالت کنند ▪ سطوح مدیریت زیاد می شود و هزینه ها را افزایش می دهد. ▪ وجود فاصله زیاد بین سطح پایین و بالای سازمان، طولانی شدن مجاری ارتباطات را سبب می شود.

طراحی سازمان

طراحی سازمان عبارتست از فراگرد انتخاب و استقرار ساختارهایی برای دستیابی به هدف ها و انجام رسالت سازمان. دو شکل کاملاً متفاوت طرح سازمانی عبارتند از :

نوع طرح سازمانی متغیرها	سازمان های بوروکراتیک (طرح های مکانیکی)	سازمان های انطباق پذیر (طرح های ارگانیکی)
اختیار	متمرکز	غیر متمرکز
میزان قواعد و رویه های جاری	بسیار	کم
حیطه کنترل	محدود	گسترده
ماهیت کارها	تخصصی	مختلط
میزان استفاده از تیم های کاری	کم	زیاد
شیوه ایجاد هماهنگی	رسمی و غیر شخصی	رسمی و شخصی

خلاصه ای از ویژگی های طرح های ساختاری پنج گانه

ویژگی ها	ساختار ساده	بوروکراسی ماشینی	بوروکراسی حرفه ای	بوروکراسی بخشی	ادهوکراسی
تخصص گرایی	کم	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد
رسمیت	کم	زیاد	کم	در هر بخش زیاد	کم
تمرکز	زیاد	زیاد	کم	محدود	کم
محیط	ساده و پویا	ساده و با ثبات	پیچیده و با ثبات	ساده و با ثبات	پیچیده و پویا
طبقه بندی کلی ساختاری	ارگانیک	ماشینی	ماشینی	ماشینی	ارگانیک

تفاوت سازمان های ماشینی، بروکراتیک و ارگانیک از دیدگاه هچ

نوع سازمان	پیچیدگی	رسمیت	تمرکز
ارگانیک	کم	کم	کم
ماشینی	زیاد	زیاد	زیاد
بروکراتیک	زیاد	زیاد	کم

عوامل اقتضایی و طراحی سازمان

از دیدگاه اقتضایی بهترین شیوه برای طراحی ساختار سازمانی که بتوان آن را در همیشه و در همه سازمان ها به کار گرفت وجود ندارد.

عوامل اقتضایی موثر بر شکل گیری ساختار عبارتند از :

☐ راهبرد (استراتژی)

☐ فناوری (تکنولوژی)

☐ محیط

☐ اندازه و چرخه حیات سازمان

☐ قدرت و توان کنترل

☐ منابع انسانی

☐ فرهنگ سازمانی

سوالات

۱. اگر سازمان تحت تسلط و کنترل بدنه عملیاتی باشد، تصمیمات به صورت اتخاذ می شوند و به وجود می آید.

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------|
| (۱) غیر متمرکز - بوروکراسی ماشینی | (۲) متمرکز - بوروکراسی حرفه‌ای |
| (۳) غیر متمرکز - بوروکراسی حرفه‌ای | (۴) متمرکز - بوروکراسی بخشی |

۲. هنگامی که سازمان در محیطی متحول و پیچیده فعالیت کند و برای آن ارائه به موقع محصول امری حیاتی باشد، باید از کدام مبنا برای طراحی سازمان استفاده کند؟

(۱) هدف	(۲) فراگرد	(۳) وظیفه	(۴) خزانه‌ای
---------	------------	-----------	--------------

۳. ملاک اساسی تشخیص واحدهای صف از ستاد در هر سازمانی، کدام است؟

(۱) درجه تخصص‌گرایی	(۲) میزان اختیار مدیر واحد
(۳) فناوری مورد استفاده واحدها	(۴) هدف اصلی سازمان

۴. کدام مورد از نمودار سازمانی قابل تشخیص نیست؟

- | | | | |
|---------------|-------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| (۱) تقسیم کار | (۲) روابط سرپرستی | (۳) واحدهای فرعی عمده | (۴) تفاوت میان مسئولیت‌ها و اختیارات |
|---------------|-------------------|-----------------------|--------------------------------------|

۵. یکی از ویژگی‌های بوروکراسی‌ها که آنها را از سازمان‌های ماشینی متمایز می‌کند، این است که:

- (۱) بوروکراسی پیچیدگی زیاد اما ماشینی پیچیدگی کم دارد.
- (۲) بوروکراسی پیچیدگی کم اما ماشینی پیچیدگی زیاد دارد.
- (۳) بوروکراسی متمرکز اما سازمان ماشینی نامتمرکز است.
- (۴) بوروکراسی نامتمرکز اما سازمان ماشینی متمرکز است.

۶. در ساختار بخشی، قسمت کلیدی سازمان و سازوکار هماهنگی به ترتیب کدام است؟

- (۱) ستاد پشتیبانی - تنظیم ظرفیتی
- (۲) خط میانی - استانداردسازی خروجی‌ها
- (۳) هسته عملیاتی - استانداردسازی مهارت‌ها
- (۴) بخش میانی - استانداردسازی فرایندها

۷. ضعف عمده ساختار ادوکراسی کدام است؟

- (۱) عدم کارایی
- (۲) تعارض
- (۳) تنش اجتماعی و کاری بین اعضا
- (۴) فقدان مزیت‌های کار تیمی

۸. با کاهش حیطه نظارت، تعداد سطوح سازمانی و ارتفاع هرم سازمان می‌یابد و سازمان

می‌شود.

- (۱) افزایش - نامتمرکزتر
- (۲) کاهش - نامتمرکزتر
- (۳) افزایش - متمرکزتر
- (۴) کاهش - متمرکزتر

۹. کدام نوع سازمان هنگامی شکل می‌گیرد که تصدی شغل معینی در سازمان موجب برقراری و توسعه روابط اجتماعی در میان کارکنان می‌شود؟

(۱) سازمان رسمی (۲) سازمان غیررسمی (۳) سازمان تیمی (۴) سازمان شبکه‌ای

۱۰. اگر برای سازمان افزایش کارایی و کاهش هزینه اهمیت داشته باشد، کدام مبنای سازماندهی مناسب‌تر است؟

(۱) هدف (۲) فراگرد (۳) خزانه‌ای (۴) مشتری

۱۱. اینکه در ساختار ماتریسی، کارکنان در خزانه‌های تخصصی تحت نظر مدیر سازمان و به هنگام اجرای پروژه‌ها در اختیار مدیر پروژه‌اند، از کدام یک از اصول سنتی سازمان تخطی شده است؟

(۱) حیطه نظارت (۲) وحدت مدیریت (۳) انضباط (۴) وحدت فرماندهی

۱۲. شغل به اصطلاح فقیر و بی‌معنی و بیش از حد جزئی شده، از معایب بالقوه کدام یک از مبانی سازماندهی است؟

(۱) تولید (۲) وظیفه (۳) منطقه جغرافیایی (۴) پروژه

۱۳. در هرم سازمانی مسطح (تخت)، تعداد سطوح تصمیم‌گیری، وسعت حیطه نظارت و میزان تمرکز به ترتیب چگونه است؟

(۱) کم - زیاد - کم (۲) زیاد - زیاد - کم (۳) کم - کم - زیاد (۴) کم - کم - کم

۱۴. کدام مبنای سازماندهی، یکی از منطقی‌ترین و ساده‌ترین روش‌های سازماندهی برای افزایش کارایی واحدها و تشکیلات سازمانی است و بازدهی سازمان را در کارهای یکنواخت و تکراری بالا می‌برد؟

(۱) پروژه (۲) وظیفه (۳) محصول (۴) ناحیه جغرافیایی

۱۵. در کدام یک از انواع ساختار سازمانی، مدیر یک واحد در واحد خود نقش مدیر و در واحد رده بالاتر نقش عضو را دارد؟

(۱) ماتریسی (۲) پروژه‌ای
(۳) ساختار با واحدهای مستقل (۴) ساختار با گروه‌های متداخل

۱۶. کدام مورد شکل نسبتاً جدیدی از سازمان است که افکار و اندیشه‌های مدرنیست را در تعریف سازمان مورد چالش قرار داده و برخی از پیش‌بینی‌های پست‌مدرنیست‌ها در مورد اثرات گسست‌ها و پاره پاره شدن بر سازمان‌ها را در عصر فراصنعتی تأیید می‌کند؟

(۱) پیوندی (۲) شبکه‌ای (۳) ماتریسی (۴) چندبخشی